

MPPM (Managing People and Performance Management)

10. Performance & Organizational Culture - Kinerja, budaya organisasi, etika kerja

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

26 Agustus 2025

Kuliah 10 MPPM: Performance & Organizational Culture - Kinerja, Budaya Organisasi, Etika Kerja

Kuliah 10 MPPM: Performance & Organizational Culture

Kinerja, Budaya Organisasi, dan Etika Kerja

Pendahuluan

Dalam kerangka *Managing People and Performance Management (MPPM)*, **kinerja (performance)** dan **budaya organisasi (organizational culture)** merupakan dua dimensi yang saling terkait erat. Kinerja menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka pendek, sedangkan budaya organisasi menjadi fondasi jangka panjang yang menjaga konsistensi, identitas, dan keunggulan kompetitif.

Selain itu, **etika kerja (work ethics)** hadir sebagai kompas moral yang memastikan bahwa perilaku karyawan dan organisasi tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada nilai-nilai integritas, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan.

Tiga elemen ini—kinerja, budaya, dan etika—menjadi inti dari bagaimana organisasi membangun reputasi, kepercayaan, dan daya saing di tengah persaingan global. Dalam konteks Indonesia, penerapan budaya kerja nasional (*core values AKHLAK* pada BUMN), transformasi digital, dan penguatan tata kelola menjadi contoh nyata integrasi ketiganya.

1. Konsep Dasar Kinerja (Performance)

1.1. Definisi

Menurut Armstrong (2014), *kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang atau kelompok yang dapat diukur melalui standar tertentu.*

Kinerja tidak hanya soal output, tetapi juga perilaku, proses, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

1.2. Dimensi Kinerja

Kuantitas: jumlah output yang dihasilkan.

Kualitas: tingkat akurasi dan ketelitian pekerjaan.

Ketepatan waktu: sejauh mana pekerjaan selesai sesuai jadwal.

Efisiensi: penggunaan sumber daya secara optimal.

Inovasi: kemampuan memberikan ide atau solusi baru.

Perilaku: sikap positif dalam bekerja (misalnya kerjasama tim).

1.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kapabilitas individu (kompetensi, keterampilan, motivasi).

Sistem manajemen (KPI, OKR, Balanced Scorecard).

Lingkungan organisasi (budaya, kepemimpinan, reward system).

1.4. Konsep High Performance Organization (HPO)

Organisasi dengan budaya kinerja tinggi dicirikan oleh:

Fokus pada visi & misi.

Transparansi dalam target kinerja.

Feedback dan perbaikan berkelanjutan.

2. Konsep Dasar Budaya Organisasi

2.1. Definisi

Menurut Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh sekelompok orang ketika mereka memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan bertindak.

2.2. Tingkatan Budaya (Schein, 2010)

Artifacts: simbol, slogan, logo, cara berpakaian.

Espoused Values: nilai yang diungkapkan organisasi (visi, misi, motto).

Basic Assumptions: keyakinan mendasar yang tidak dipertanyakan (misalnya "pelanggan adalah raja").

2.3. Tipe Budaya (Cameron & Quinn – Competing Values Framework)

Clan Culture → kekeluargaan, kolaborasi.

Adhocracy Culture → inovasi, kreativitas.

Market Culture → kompetisi, target kinerja.

Hierarchy Culture → struktur, prosedur.

2.4. Budaya Organisasi di Indonesia

BUMN → Core Values *AKHLAK*: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif.

Startup Digital → budaya inovasi, fleksibilitas, *fail fast, learn fast*.

Perusahaan Keluarga → budaya paternalistik & hierarkis.

3. Hubungan Kinerja dan Budaya Organisasi

3.1. Budaya sebagai Pendorong Kinerja

Budaya organisasi yang sehat meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan kepuasan kerja.

Budaya negatif (misalnya budaya feodal, ketidakadilan) menurunkan kinerja.

3.2. Model Denison

Denison (1990) menghubungkan budaya dengan kinerja melalui empat dimensi:

Involvement → keterlibatan karyawan.

Consistency → nilai yang jelas dan stabil.

Adaptability → kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Mission → arah dan tujuan jangka panjang.

3.3. Contoh Kasus

Telkom Indonesia → budaya digital mendorong transformasi menjadi *digital telco*.

Gojek → budaya inovasi meningkatkan daya saing di Asia Tenggara.

PLN → budaya adaptif mendukung transisi energi.

4. Etika Kerja dalam Konteks Organisasi

4.1. Definisi

Etika kerja adalah seperangkat nilai moral yang mengarahkan perilaku individu dan organisasi dalam bekerja, mencakup integritas, tanggung jawab, keadilan, dan kejujuran.

4.2. Landasan Etika

Normatif: apa yang seharusnya dilakukan.

Deskriptif: bagaimana etika diterapkan dalam praktik.

Profesional: kode etik profesi tertentu (misalnya akuntan, dokter).

4.3. Etika Kerja Indonesia

Filosofi **"Gotong Royong"** → kerja sama dan solidaritas.

Etos kerja Jawa: nrimo, tekun, sabar.

Nilai religius → kerja dianggap ibadah.

4.4. Etika Kerja Modern

Business Ethics → transparansi, akuntabilitas, ESG.

Workplace Ethics → anti diskriminasi, keadilan gender, inklusi.

5. Integrasi: Kinerja, Budaya, dan Etika

5.1. Konsep *Performance-Driven Culture*

Budaya organisasi yang menekankan hasil, inovasi, dan keberlanjutan.

5.2. Etika sebagai Penjaga Budaya

Etika memastikan budaya organisasi tidak melenceng menjadi sekadar pencapaian target tanpa memperhatikan moralitas.

5.3. Kerangka Integrasi

Budaya Organisasi → membentuk perilaku kerja.

Etika Kerja → menjaga nilai moral.

Kinerja → hasil nyata dari kombinasi budaya & etika.

6. Tantangan di Era Digital & Globalisasi

Tekanan Target → risiko menurunkan etika demi pencapaian angka.

Global Workforce → keberagaman budaya, etika lintas negara.

Digitalisasi → budaya kerja remote, etika dalam penggunaan data.

Generasi Muda (Y-Z-Alpha) → menuntut budaya yang fleksibel, etis, dan bermakna.

ESG & Sustainability → etika kerja tidak hanya internal, tapi juga menyangkut dampak lingkungan dan sosial.

7. Studi Kasus Indonesia

7.1. Telkom Indonesia

Kinerja: fokus digital revenue.

Budaya: inovasi & digital culture.

Etika: transparansi dalam tata kelola BUMN.

7.2. Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Kinerja: digital banking & UMKM.

Budaya: customer-centric.

Etika: inklusi keuangan & keberpihakan pada rakyat kecil.

7.3. Pertamina

Kinerja: transisi energi hijau.

Budaya: adaptasi & integritas.

Etika: ESG dan tanggung jawab lingkungan.

7.4. Startup Indonesia (Gojek, Tokopedia)

Kinerja: pertumbuhan cepat.

Budaya: agility, inovasi.

Etika: tantangan perlindungan data & gig workers.

8. Refleksi Kritis

Apakah budaya kinerja tinggi (high performance culture) selalu sejalan dengan etika kerja?

Bagaimana menjaga keseimbangan antara mengejar target agresif dan integritas organisasi?

Apakah budaya kerja Indonesia (kolektivis, hierarkis) mendukung atau menghambat inovasi?

Bagaimana organisasi membangun etika kerja di era AI & otomasi?

Apakah organisasi dengan budaya kuat lebih tangguh menghadapi krisis?

Penutup

Kinerja, budaya, dan etika adalah tiga pilar yang menentukan kualitas organisasi. **Kinerja** menjadi indikator keberhasilan, **budaya organisasi** memberikan identitas dan arah, sementara **etika kerja** menjaga agar pencapaian tidak mengorbankan nilai moral.

Dalam konteks Indonesia, integrasi nilai lokal (gotong royong, religiusitas), budaya organisasi modern (digital, inovatif), serta etika global (ESG, keberlanjutan) menjadi kunci menciptakan organisasi yang berdaya saing dan berintegritas.

Menuju **Indonesia Emas 2045**, organisasi yang ingin bertahan dan unggul harus membangun **performance-driven culture** yang berlandaskan etika kerja.





Glosarium untuk Kuliah ke-10 MPPM: Performance & Organizational Culture – Kinerja, Budaya Organisasi, dan Etika Kerja.

Glosarium – Performance & Organizational Culture

A

Adaptability (Adaptabilitas): Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

Artifacts: Tingkat paling terlihat dari budaya organisasi, misalnya logo, slogan, seragam, tata ruang kantor.

Accountability (Akuntabilitas): Prinsip etika kerja yang menuntut tanggung jawab atas tindakan dan keputusan dalam organisasi.

B

Balanced Scorecard (BSC): Kerangka kerja manajemen kinerja yang mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran & pertumbuhan.

Basic Assumptions: Keyakinan mendasar yang tertanam dalam budaya organisasi, sering kali tidak disadari namun memengaruhi perilaku anggota.

Business Ethics: Prinsip moral yang diterapkan dalam kegiatan bisnis, seperti transparansi, keadilan, dan tanggung jawab sosial.

C

Clan Culture: Tipe budaya organisasi berbasis kekeluargaan, kolaborasi, dan kepemimpinan partisipatif.

Consistency (Konsistensi): Dimensi budaya organisasi menurut Denison yang menekankan stabilitas nilai dan perilaku.

Corporate Culture: Keseluruhan nilai, norma, dan praktik yang membentuk identitas organisasi.

D

Denison Model: Model budaya organisasi yang menghubungkan keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi dengan kinerja.

E

Employee Engagement: Tingkat keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaannya.

Espoused Values: Nilai yang secara eksplisit diungkapkan organisasi, misalnya visi, misi, atau motto perusahaan.

Ethics (Etika): Prinsip moral yang memandu perilaku individu maupun organisasi.

ESG (Environmental, Social, Governance): Kerangka kerja global untuk menilai komitmen organisasi terhadap keberlanjutan.

H

High Performance Organization (HPO): Organisasi yang memiliki standar kinerja tinggi, berbasis visi yang jelas, transparansi, dan perbaikan berkelanjutan.

Hierarchy Culture: Budaya organisasi yang menekankan struktur, aturan, dan prosedur formal.

I

Involvement (Keterlibatan): Dimensi budaya menurut Denison, yaitu sejauh mana karyawan terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dan aktivitas organisasi.

Integrity (Integritas): Nilai inti dalam etika kerja yang menekankan kejujuran, konsistensi, dan kesesuaian tindakan dengan nilai moral.

K

Key Performance Indicator (KPI): Indikator utama yang digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja individu maupun organisasi.

M

Mission (Misi): Dimensi budaya organisasi yang menekankan arah dan tujuan jangka panjang.

Market Culture: Budaya organisasi yang berfokus pada persaingan, pencapaian target, dan orientasi hasil.

O

Organizational Culture (Budaya Organisasi): Pola nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang membentuk identitas serta perilaku dalam organisasi.

P

Performance (Kinerja): Hasil kerja seseorang atau organisasi, baik dari aspek kuantitas, kualitas, maupun kontribusi terhadap tujuan.

Performance-Driven Culture: Budaya organisasi yang menekankan pencapaian target, inovasi, dan keberlanjutan.

S

Sustainability (Keberlanjutan): Prinsip dalam budaya dan etika kerja yang menekankan tanggung jawab jangka panjang terhadap lingkungan dan masyarakat.

Schein's Model: Model tiga tingkatan budaya organisasi: artifacts, espoused values, basic assumptions.

Sportsmanship (Sportivitas): Nilai etika dalam bekerja yang menekankan sikap positif, menerima tantangan tanpa keluhan berlebihan.

Daftar Pustaka untuk Kuliah ke-10 MPPM: Performance & Organizational Culture – Kinerja, Budaya Organisasi, dan Etika Kerja.

Daftar Pustaka

Buku & Literatur Klasik

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (5th ed.). London: Kogan Page.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.

Buku Teks Modern

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.

Artikel Akademik & Jurnal

Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. Hoboken: Wiley.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

Referensi Konteks Indonesia

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kementerian BUMN RI. (2020). *Core Values AKHLAK: Panduan Budaya Kerja BUMN*. Jakarta: Kementerian BUMN.

Telkom Indonesia. (2021). *Annual Report: Digital Transformation & Corporate Culture*. Jakarta: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.

Bank Rakyat Indonesia. (2022). *Sustainability & Performance Report*. Jakarta: PT BRI (Persero) Tbk.

Pertamina. (2022). *Human Capital & Ethics Report*. Jakarta: PT Pertamina (Persero).

Referensi Global & Kontemporer

World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF.

McKinsey & Company. (2021). *Organizational Health Index: Culture and Performance*. New York: McKinsey.

Deloitte Insights (2020). *Culture and Purpose: The Keys to Organizational Resilience*. Deloitte University Press.

PwC (2021). *Future of Work and Workplace Ethics*. PwC Global Report.

✦ Daftar pustaka ini menyeimbangkan:

Klasik (Schein, Hofstede, Denison, Drucker).

Modern (Robbins, Luthans, Kaplan & Norton, Cameron & Quinn).

Jurnal akademik (Kahn, Treviño, Brown, Schaufeli).

Konteks Indonesia (Wibowo, Hasibuan, AKHLAK BUMN, Telkom, BRI, Pertamina).

Global kontemporer (WEF, McKinsey, Deloitte, PwC).

